

УДК 334.716

**Савченко Т.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Нікопольського факультету  
Запорізького національного університету***Колесник В.М.***доцент кафедри економіки  
Нікопольського факультету  
Запорізького національного університету*

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF BAKERIES MANAGEMENT

#### АНОТАЦІЯ

У статті запропоновано методику комплексного оцінювання ефективності управління хлібопекарськими підприємствами на основі систем стратегічного вимірювання результативності бізнесу з урахуванням ключових переваг існуючих методів оцінювання ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах.

**Ключові слова:** ефективність управління, управлінські рішення, система управління, збалансованість управління, хлібопекарські підприємства.

#### АННОТАЦИЯ

В статье предложена методика комплексного оценивания эффективности управления хлебопекарными предприятиями на основе систем стратегического измерения результативности бизнеса с учетом ключевых преимуществ методик оценивания эффективности управленческих решений на промышленных предприятиях.

**Ключевые слова:** эффективность управления, управленческие решения, система управления, сбалансированность управления, хлебопекарные предприятия.

#### ANNOTATION

The paper proposed a method of integrated evaluation of management efficiency bakeries based systems of strategic business performance measurement based on the key advantages of methods of assessment of efficiency of administrative decisions in the industry.

**Keywords:** management efficiency, management decisions, control system, balance management, company bakery.

**Постановка проблеми.** Проблеми стратегічного управління на виробничих підприємствах у розвинених країнах постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту. Вже доведено, що найбільш якісним є стратегічне управління за умови використання моделей та методів, що відповідають специфіці виробництва та збуту продукції підприємства, дозволяють швидко реагувати на зміни оточуючого середовища.

Стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку виробничих підприємств, тому з'ясування та уточнення його методичних аспектів залишаються актуальними. Одним із таких аспектів стратегічного управління є визначення його ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у теорію й методологію страте-

гічного планування та управління внесли закордонні фахівці: І. Ансофф, Дж. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін. Дослідження в сфері стратегічного управління виконані в роботах вітчизняних учених І. Лукінова, С. Горяїнова, К. Редченко, В. Герасимчука, В. Сладкевич, Н. Куденко, В. Аніщенко, Т. Гончарук, В. Родченко, Л. Довгань, К. Отченаш, О. Яременко, які розглядають у своїх працях ефективність різних моделей стратегічного планування та управління.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Але ряд аспектів даної проблеми досліджено недостатньо. Показники системи оцінки ефективності управління підприємством, як і методика її оцінювання, повинні бути адаптовані під вимоги підприємства конкретної галузі з урахуванням значимості окремих складових у ринкових умовах господарювання.

**Мета статті** полягає у розробці методики комплексного оцінювання ефективності управління хлібопекарськими підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність управління визначається зіставленням результатів управління та ресурсів, витрачених на їхнє досягнення [1]. Оцінити ефективність управління, на перший погляд, можна шляхом порівняння отриманого прибутку та витрат на управління. Але такий підхід є спрощеним і не дає точних результатів, оскільки:

- по-перше, неможливим є виокремлення саме управлінських витрат підприємства;
- по-друге, не лише тільки розміром прибутку визначається ефективність управлінських рішень;
- по-третє, за очікуваний кінцевий результат управлінського рішення може бути поставлений не прибуток, а, наприклад, вихід на нові ринки збуту підприємства;
- по-четверте, збільшення прибутку підприємства може свідчити лише про досягнення короткострокових цілей підприємств, не враховуючи його довгострокові перспективи.

Незважаючи на всі недоліки, використання монетарних (грошових) показників [2, с. 14] при визначенні ефективності управлінських рішень є обґрунтованим, так як монетарні показники відносяться до категорії показників, що дозволяють проводити кількісне вимірювання результативності бізнесу та порівнювати отримані результати з очікуваними.

Однією з умов досягнення високого рівня ефективності бізнесу є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках діяльності [2, с. 15], а отже, про ефективність системи оцінювання управлінських рішень підприємства свідчить залучення до системи оцінювання як монетарних, так і немонетарних показників.

Найбільш точною системою для оцінки стратегічних рішень є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена професорами Гарвардського університету Р. Капланом та Д. Нортонем [3, с. 24].

BSC охоплює стратегічно важливі напрями діяльності підприємства, які діагностуються за допомогою співставлення фактичних і планових показників та охоплюють основних чотири аспекти:

- аспект клієнта;
- внутрішньогосподарський аспект;
- аспект інновацій і навчання;
- фінансовий аспект [2, с. 15].

Якщо розглянути напрями оцінки результативності управління підприємством є постійними категоріями незалежно від форми власності або розміру підприємства, то підсистеми показників за цими чотирма аспектами збалансованої системи показників можуть змінюватись в залежності від галузевої специфіки діяльності підприємства.

При визначенні ефективності управління підприємством важливо розуміти умови функціонування, які визначаються специфікою галузі та концентрацією конкуренції в ній. Технологія аналізу галузі та конкуренції в ній охоплює аналіз зовнішнього середовища та частково внутрішнього середовища й включає оцінку: стану та особливостей галузі, у якій функціонує підприємство, конкурентних сил та ступеню їх впливу, ключових факторів успіху (КФУ) та сил, що призводять до змін в структурі конкурентних сил галузі.

В основу аналізу галузевих особливостей оцінювання ефективності управління підприємством покладено специфічність технологічних процесів, особливості організації виробництва, відмінності в характеристиках кінцевого продукту та ресурсів для його виробництва, а також ринків збуту тощо.

Структурно система управління підприємства являє собою комплекс взаємодіючих елементів (підсистем). Виділяють функціональні і забезпечувальні підсистеми. До функціональних підсистем, які виконують функції управління виробничо-господарською діяльністю, належать

підсистеми техніко-економічного планування, управління основними та оборотними засобами, управління матеріально-технічним постачанням, збутом, кадрами, якістю та фінансами. Можна виділити й інші підсистеми, які відображають специфіку того чи іншого підприємства. Серед забезпечувальних підсистем найчастіше виділяють підсистеми технічного, інформаційного й організаційного забезпечення.

Таким чином, для підвищення якості процесів оцінювання ефективності управління підприємством є необхідним застосування збалансованої системи показників, яка модифікована під галузеві особливості діяльності підприємства.

Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності обумовлює необхідність підвищення ефективності управління підприємством, що є наслідком злагодженої роботи всіх служб і підрозділів підприємства, організація якої вимагає розробки ефективної моделі управління, із урахуванням галузевої специфіки. За основу побудови моделі використаємо комплексний підхід, що враховує значимість обраних критеріїв (аспектів), важливих для діяльності саме підприємств хлібопекарської галузі.

Для розробки моделі використаємо розрахунковий метод. В основі пропонованого методу лежить оцінка п'яти групових показників – критеріїв ефективності управління, за результатами яких розраховується інтегральний коефіцієнт з урахуванням значимості (вагомості) кожного з критеріїв.

Загальний порядок дослідження та оцінки ефективності управління підприємством охоплює такі принципові етапи:

1. Визначення критеріїв (аспектів) системи управління та оцінка їх значимості.
2. Вияв одиничних показників кожного з аспектів системи управління.
3. Групування показників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків.
4. Оцінка внутрішньогрупової значимості кожного з обраних показників.
5. Збір необхідної інформації для розрахунку одиничних показників за результатами діяльності підприємства за останній рік (визначення мінімального, максимального та фактичного значень для кожного показника).
6. Розрахунок одиничних показників та їх нормалізації (переведення у десятибальну шкалу) для надання можливості об'єктивного порівняння показників, що мають різні одиниці виміру.
7. Розрахунок критеріїв ефективності системи управління підприємства як суми нормалізованих зважених оцінок.
8. Розрахунок коефіцієнта ефективності управління підприємством за формулою середньозваженої арифметичної.
9. Порівняння оцінок результатів за кожним з критеріїв та узагальнюючого коефіцієнта ефективності управління з максимально можливим (десять балів).

10. З'ясування шляхів та методів підвищення ефективності управління.

11. Розробка комплексу заходів по підвищенню ефективності управління підприємством.

12. Прогнозування змін включених у модель критеріїв внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

13. Прогнозування рівня ефективності управління підприємством.

14. Прийняття остаточного рішення щодо комплексу заходів із підвищення ефективності управління підприємством.

Використавши метод експертних оцінок для визначення вагомості критеріїв ефективності управління підприємством, побудуємо залежність інтегрального показника ( $E_y$ ):

$$E_y = 0,30E_\phi + 0,25E_{ок} + 0,20E_{бн} + 0,10E_\kappa + 0,15E_{оу}, \quad (1)$$

де  $E_\phi$  – значення критерію ефективності фінансової діяльності підприємства;

$E_{ок}$  – значення критерію ефективності обслуговування клієнтів;

$E_{бн}$  – значення критерію ефективності внутрішніх бізнес-процесів;

$E_\kappa$  – значення критерію ефективності кадрової політики підприємства;

$E_{оу}$  – значення критерію ефективності організації управління підприємством.

Таким чином, найбільший вплив на рівень ефективності управління чинить рівень ефективності фінансової діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що фінансові вливання найбільш необхідні для невеликих хлібопекарських підприємств, що мають потребу в модернізації застарілого виробничого обладнання та оновленні автопарку.

Наступним етапом формування системи оцінювання ефективності управління підприємства є визначення одиничних показників кожного з аспектів системи управління та групування показників на підставі аналізу їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків.

Визначимо одиничні показники критеріїв ефективності управління та порядок їх розрахунку у таблиці 1.

Наступним кроком у формуванні системи оцінювання ефективності управління хлібопекарських підприємств є визначення значимості одиничних показників в межах окремих критеріїв за допомогою методу експертної оцінки.

Після розрахунку фактичних значень показників проводиться їх нормалізація для приведення їх у єдину систему виміру за десятибальною шкалою. Для кожного з показників, включених у шість критеріїв конкурентоспроможності, визначаються мінімальне і максимальне значення. В наступній колонці виставляється фактичне значення для кожного показника, яке потім нормалізується і множиться на відповідну вагу. В підсумку для кожного показника розраховується нормалізована зважена оцінка, яка враховує як абсолютну його величину, так і відносну важливість у межах відповідного критерію.

Після визначення значення за бальною системою узагальнюючих критеріїв ефективності управління розраховується інтегральний коефіцієнт ефективності управління хлібопекарськими підприємствами за формулою (1).

**Висновки.** Існуючі методики оцінювання ефективності управління підприємства досить багатогранні, але системи показників розгляну-

Таблиця 1

Критерії та показники ефективності управління хлібопекарським підприємством

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність фінансової діяльності підприємства ( $E_\phi$ )		
1.1 Коефіцієнт автономії ( $K_A$ ) [4, с. 136]	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власний капітал/Пасиви
1.2 Коефіцієнт фінансування ( $K_\phi$ ) [4, с. 137]	Відображає перевищення власних коштів над позиковими	Власний капітал/Позикові кошти
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{абсл}$ ) [4, с. 139]	Характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість	Грошові кошти та їх еквіваленти/Поточні зобов'язання
1.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ( $K_{об}$ ) [4, с. 128]	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і повернення	Чистий дохід від реалізації продукції/Обігові кошти
1.5 Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах ( $I_\phi$ ) [4, с. 127]	Характеризує інвестиційну активність підприємства	Довгострокові фінансові інвестиції/Активи
2. Ефективність обслуговування клієнтів ( $E_{ок}$ )		
2.1 Частка підприємства на місцевому ринку реалізації продукції, % ( $\mathcal{U}_n$ )	Характеризує ділову активність підприємства та конкурентоспроможність товару на місцевому ринку	Обсяг реалізації продукції на місцевому ринку/Загальний обсяг реалізації продукції x 100 %
2.2 Конкурентоспроможність товару, бали ( $K_m$ ) [5, с. 15]	Характеризує здатність товару конкурувати з іншими товарами на ринку	Методика бальної оцінки

2.3 Ступінь контролю за реалізацією продукції ( $K_{pn}$ )	Характеризує ступінь контролю реалізації продукції та ступінь впливу на цінову та товарну політику торговельних підприємств	Кількість продукції, реалізованої по прямим каналам збуту/Загальний обсяг реалізації продукції
2.4 Рівень якості сервісного обслуговування, бали ( $P_{серв}$ )	Характеризує взаємовідносини хлібокомбінатів з торговельними підприємствами: надання можливості повернення зачерствілої продукції, своєчасність та якість доставки продукції	Метод експертної оцінки
2.5 Рентабельність продажу, % ( $P_n$ ) [6, с. 356]	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Чистий прибуток від реалізації x 100%/Обсяг продажу
<b>3. Ефективність внутрішніх бізнес-процесів (<math>E_{bn}</math>)</b>		
3.1 Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./т ( $B$ ) [6, с. 356]	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати/Об'єм випуску продукції
3.2. Фондовіддача, грн./ грн. ( $\Phi$ ) [6, с. 356]	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих засобів
3.3. Рентабельність товару, % ( $P_m$ ) [6, с. 356]	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від операційної діяльності*100%/Повна собівартість продукції
3.4. Коефіцієнт виконання виробничої програми ( $K_{вп}$ )	Відображає ефективність процесів планування на виробництві	Фактичний обсяг випуску продукції/Запланований обсяг випуску продукції
3.5 Коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами ( $K_{зм}$ ) [7, с. 174]	Характеризує забезпеченість потреб виробництва матеріальними ресурсами	Фактична поставка матеріалів/ Планова потреба в матеріалах
<b>4. Ефективність кадрової політики підприємства (<math>E_k</math>)</b>		
4.1 Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, % ( $П_c$ ) [2, с. 61]	Характеризує відповідність складу працівників потребам підприємства	Частка працівників зі спеціальною освітою/ Середньооблікова чисельність працівників *100%
4.2 Продуктивність праці, тис. грн./чол. ( $П_n$ ) [7, с. 175]	Характеризує ступінь зацікавленості працюючих у результативності діяльності підприємства	Обсяг товарної продукції за відпускними цінами/ Середньооблікова чисельність працівників
4.3 Рівень витрат на оплату праці, % ( $B_{оп}$ ) [7, с. 176]	Характеризує частку витрат підприємства на оплату праці у структурі загальних витрат	Фонд оплати праці/ Обсяг товарної продукції за відпускними цінами * 100%
4.4 Середньомісячна заробітна плата, грн. ( $З_{сер.м}$ ) [7, с. 176]	Характеризує матеріальну зацікавленість працівників у результативності діяльності підприємства	Фонд оплати праці/ Середньооблікова чисельність
4.5 Коефіцієнт сталості кадрів ( $K_{стк}$ ) [7, с. 113]	Характеризує ступінь задоволення умовами та оплатою праці працівників	Чисельність працівників, які є в списочному складі увесь звітний рік/Середньооблікова чисельність працівників за звітний рік
<b>5. Ефективність організації управління підприємством (<math>E_{уп}</math>)</b>		
5.1 Відповідність організаційної структури управління потребам ринку та виробництва, бали ( $B_{орг.стр.}$ )	Характеризує ступінь реагування підприємства на зміни у ринковому середовищі та потреби виробництва	Методика експертної оцінки
5.2 Наявність та дотриманість обраної концепції управління та функціональних стратегій, бали ( $C_{упр}$ )	Характеризує ступінь розв'язання поставлених завдань перед підприємством на певному етапі розвитку	Методика експертної оцінки
5.3 Рівень централізованості вертикальної структури управління та налагодженості зв'язків між підрозділами, бали ( $P_{центр}$ )	Характеризує швидкість прийняття управлінських рішень	Методика експертної оцінки
5.4 Соціально-психологічний клімат у колективі, бали ( $K_{соц}$ )	Характеризує організаційну культуру підприємства	Методика експертної оцінки
5.5 Імідж підприємства, бали ( $I_n$ )	Характеризує ефективність зусиль колективу підприємства у створенні позитивного ставлення контактних аудиторій до його діяльності	Методика експертної оцінки

тих методик не відповідають у повному обсязі вимогам, які необхідно враховувати при оцінюванні ефективності управління саме хлібопекарських підприємств.

Загальна оцінка ефективності управління повинна формуватися як системний показник, що характеризує сукупність факторів, які охоплюють різні сфери діяльності підприємства. Її комплексна оцінка повинна здійснюватись у контексті «стратегічного бачення» кінцевих результатів у вигляді запланованого рівня ефективності управління підприємством.

Методика комплексного оцінювання ефективності управління підприємством на основі систем стратегічного вимірювання будується на принципах балансу за рахунок встановлення взаємозв'язку між показниками, які вимірюють досягнуті результати, і показниками, що забезпечують досягнення цих результатів. А використання для розрахунку інтегрального показника ефективності управління хлібопекарськими підприємствами як суми нормалізованих зважених оцінок сприятиме підвищенню об'єктивності процесу визначення її рівня.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Полінський О.М. Оцінка ефективності управлінських рішень / О.М. Полінський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/18\\_NPM\\_2008/Economics/34398.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34398.doc.htm).
2. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посіб.] / К.І. Редченко ; 2-ге вид. – Л. : Новий Світ – 2000, 2003. – 272 с.
3. Нортон Р. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / Р. Нортон, Д. Каплан ; пер. с англ. ; 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
4. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз : [навч. посіб.] / К.В. Ізмайлова ; 2-ге вид., стереотип. – К. : МАУП, 2001. – 152 с.
5. Обідіна Я.І. Методологічні основи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств / Я.І. Обідіна. – Суми : Мрія – 1, 2009. – 61 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб.] / [С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
7. Економічний аналіз та діагностика стану сучасного підприємства : [навч. посіб.] / [Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2005. – 400 с.